



Methoden für die Leistungsbewertung

Stärken- und Schwächenanalyse vorhandener Führungsinstrumente

Prof. Dr. H. E. Meixner/H. Meixner¹

Dieser Beitrag knüpft an den in dieser Zeitschrift erschienenen Artikel zur leistungsorientierten Bezahlung in 2/2006 an.² Die Tarifvertragsparteien haben den allgemeinen Rahmen der neuen Vereinbarung gesetzt. Nun kommt es darauf an, die Intentionen der Tarifvertragsparteien in Aktionen um zu setzen und auf die spezifischen Belange einer Verwaltung zu konkretisieren. Insbesondere die Leistungsbewertung wird in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten bereiten. Der Beitrag untersucht vorhandene Führungsinstrumente auf deren Eignung für die Durchführung der Leistungsbewertung.

I. Einleitung

Die Bewertung der Leistung eines jeden einzelnen Mitarbeiter, wird nach dem neuen TVöD eine zentrale Rolle in der Personalverwaltung einnehmen. Sie stellt die Führungskraft in der Verwaltungspraxis zunächst vor neue und ungewohnte Aufgaben.

Dabei kommt es aber nicht darauf an, das Rad immer wieder neu zu erfinden. Vielfach können bereits vorhandene Instrumente bei der Erfüllung der neuen Führungsaufgaben ge-

nutzt werden. Vor deren Einsatz sollten Sie jedoch einer nüchternen Analyse bezüglich deren Eignung, das angestrebte Ziel auch zu erreichen, unterzogen werden. Nur wer sich vorher über Stärken und Schwächen der eingesetzten Mittel im Klaren ist, vermeidet eine zeit- und kostenintensive Korrektur während der Durchführung der Leistungsbewertung. Nur so werden beide Seiten mit dem Ergebnis zufrieden sein: Führungskraft und Mitarbeiter.

II. Stärken und Schwächenanalyse der vorhandenen Führungsinstrumente

Die in jeder Verwaltung einzurichtende betriebliche Kommission muss die Frage klären, welches Verfahren zur Feststellung der Leistung in welchen Funktionsbereichen eingesetzt werden kann. Zur Festsetzung des Leistungsentgeltes

¹ Prof. Dr. H. E. Meixner vertritt an der FHöV NRW in Köln den Bereich Organisation, Management und Personal. Helmut Meixner ist Studienrat in Rheinland-Pfalz und in der Personalvertretung tätig.

² Rösen, Ch., Rocke, B., Leistungsorientierte Bezahlung nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), Recht im Amt 2, 2006, S. 49 ff.

denken die Tarifvertragsparteien an eine Leistungsbewertung auf Grund von Zielvereinbarungen und/oder strukturierten Bewertungsverfahren.

Damit ergeben sich bereits drei mögliche Gestaltungsalternativen, die durch Erfolgsprämien um eine weitere Alternative ergänzt werden.

1. Alternative: Zielvereinbarung (Kontraktmanagement, Mbo-Systeme)
2. Alternative: Merkmalorientierte systematische Leistungsbewertung
3. Alternative: Kombination der Alternativen Zielvereinbarung und der Alternativen systematische Leistungsbewertung
4. Alternative: Erfolgsprämien

In allen vier Varianten geht es bei der Bewertung um das erreichte Ergebnis.

1. Die organisatorischen Voraussetzungen

Viele sehen in der Zielvereinbarung (Alternative 1) den Königsweg. Einige kommunale Verwaltungen haben hierzu interessante organisatorische Ansätze entwickelt, auf die für die Leistungsbewertung zurückgegriffen werden kann.

Die künftige Bedeutung der Zielsetzung bzw. der Zielvereinbarung hebt auch der BMI hervor: »Wichtige Grundlage von zielorientierten Bewertungsverfahren ist, präzise Ziele abzuleiten, Ziele zu beschreiben, da sie das zu erreichende Soll, also die Bezugsgröße, festlegen. Klassischerweise werden Ziele »von oben nach unten« abgeleitet. In diesen Fällen können sie Bestandteil eines Zielsystems innerhalb der Behörde sein, d. h. aus Behördenzielen bzw. Abteilungszielen abgeleitet werden. Diese Ziele sind dann Maßstab der Bewertung.«³ Das hier gezeichnete Bild scheint an der organisatorischen Realität vieler Verwaltungen vorbei gedacht zu sein. Mitunter hat es den Eindruck, dass die kommunalen Verwaltungen noch am weitesten die hierzu erforderliche Aufbau- und Ablauforganisation vorangebracht haben.

Der Zielfindungs- bzw. Zielsetzungsprozess spiegelt sich im Organigramm einer Verwaltung wieder: Aus Richtzielen werden in diesem Fall die konkreteren Oberziele (auch taktische Ziele genannt) bis hin zu den Feinzielen (auch operationale Ziele genannt) abgeleitet.

Phase 1: Der Leiter des Dienstleistungszentrums stimmt mit dem Kollegium/Leitungsbereich die Ziele für seinen Verantwortungsbereich anzustrebenden Ziele ab. Die Zielvereinbarung schließt die zur Zielerfüllung erforderlichen Ressourcen (Geld, Sachmittel, Personal, Zeit) ein.

Phase 2: Der Leiter des Fachdienstes stimmt mit seinen ihm zugeordneten Amts-/bzw. Budgetbeauftragten ab, wer wann welche Ziele wahrzunehmen hat. Die Ressourcen werden anteilig auf die einzelnen Ämter aufgeteilt.

Phase 3: Die Budgetbeauftragten (traditionell: Amts- bzw. Abteilungsleiter) stimmen mit ihren Hauptsachgebiets- bzw. Sachgebietsleitern ab, wer wann welche Ziele wahrzunehmen hat. Die Produkte werden als Standards nach quantitativen, qualitativen und verhaltensorientierten Aspekten operational definiert und die Ressourcen produktorientiert aufgeteilt.

Phase 4: Es findet auf der Ebene des Kollegiums, der Fachdienste, des Fachdienstes, des Sachgebietes eine periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der vorgegebenen Standards und Ziele statt.

Phase 5: Im Bottom-up-Verfahren wird über den Stand der Zielerreichung von unten nach oben (Sachbearbeiter, Sachgebietsleiter, Abteilungsleiter u. a.) in regelmäßigen Abständen berichtet, und die Ziele werden der aktuellen Entwicklung angepasst.

Die hier geschilderten Abläufe hören sich in der Theorie sehr gut an und sie auch sehr plausibel!

Das zeigt sich auch – wenn auch noch recht subtil – im Handwerkslichen des neuen Tarifvertrages. Der Weg, den Arbeitgeber und Arbeitnehmer jetzt gehen, hat eine andere Qualität gegenüber den bekannten Tarifverträgen. Im Ansatz finden sich subtile neue Weichenstellungen. Sie gehen in Richtung eines Kontraktmanagements. Dass dieses Modell in sich stimmig ist, zeigt sich, wenn man die Systematik auf die jetzt anstehenden Arbeiten einer leistungsorientierten Bezahlung überträgt: Die Tarifvertragsparteien – Arbeitgeber und Gewerkschaften haben sich auf der Ebene der Richtziele auf einen Rahmen geeinigt. So etwa wird in § 17 Abs. 2 TVöD die Möglichkeit eingeräumt, dass die erforderliche Zeit für den Aufstieg in die Entwicklungsstufen 4 bis 6 in Abhängigkeit von der Leistung der Beschäftigten sich verkürzen oder aber auch verlängern kann. Bei einer den Anforderungen entsprechenden Leistung vollzieht sich der Aufstieg in den regulären Zeiten. Bei einer erheblich über- oder einer erheblich unterdurchschnittlichen Leistung kann der Aufstieg vorgezogen oder zunächst ausgesetzt werden. Dieses allgemeine »Richtziel« gibt den Verwaltungen einen großen Spielraum. Sie können innerhalb dieses weit gesetzten Rahmens bestimmen, welche Wege sie zur Umsetzung dieses Richtzieles unter Beachtung der spezifischen Belange ihrer Verwaltung gehen wollen. Auf der folgenden Ebene (Grobziele, taktische Ziele) verständigen sich Leitung und Personalvertretung (betriebliche Kommission) auf eine Dienstvereinbarung, in der dieser allgemeine Rahmen (Richtziele) auf die Besonderheiten der Verwaltung hin zugeschnitten wird. Auch diese Dienstvereinbarung lässt einen Gestaltungsrahmen. Dieser Rahmen muss auf einer weiteren Ebene (operationale Ziele, Feinziele) konkretisiert werden (Festlegung der Bemessungskriterien und der Abläufe).

Dieses Beispiel zeigt: Die Tarifvertragsparteien haben einen neuen Weg gewählt und sind ein gutes Stück in Richtung Kontraktmanagements vorangekommen.

Zielfindung und Zielvereinbarung müssen im Verwaltungsalltag konkreter greifen, als dies heute der Fall ist. Dazu müssen organisatorische und personelle Voraussetzungen geschaffen werden. Absichtserklärungen, Modelle und Hinweise auf die Notwendigkeit der Zielsetzung/Zielvereinbarungsgesprächen reichen nicht aus. Im kommunalen Bereich sind eine Reihe von aufbau- und ablauforganisatorischen Voraussetzungen seit Mitte der 90er Jahre auf den Weg gebracht worden. An der Umsetzung gibt es indes noch eine Menge zu tun. In diesem Zusammenhang sind drei Begriffe zu nennen:

- Konzern(-Stadt),
- das Profit- bzw. Dienstleistungszentrum und
- das Kontraktmanagement.⁴

In Anlehnung an die Wirtschaft sollen nicht selbstständige Verwaltungseinheiten eine größere Selbstständigkeit unter dem gemeinsamen Dach »Konzern Stadt« erhalten. Der »Konzern Stadt« besteht aus dem Rat und den Ratsausschüssen (politische Ebene), dem Kollegium (Verwaltungs-

³ HrsG. BMI, Leitfadene Leistungsbewertung, Stand 24. Januar 2006 S. 8 ff.
⁴ Vgl. Meixner, Lust statt Frust, S. 194 ff.

spitze: Bürgermeister und Beigeordnete), dem Steuerungsdienst (»Konzern-Stab«) und den Fachdiensten. In diesem Modell beschließt der Rat die politisch-strategischen Leitlinien (»Was«), die von der Verwaltung umzusetzen sind (»Wie«). Das Kollegium koordiniert und überwacht die mit den Fachdiensten vereinbarten Ziele (vgl. Kontraktmanagement: Dienstpläne). Der Steuerungsdienst nimmt abstimrende Aufgaben wahr, um die Einheitlichkeit der Verwaltungsentscheidungen und Abläufe durch die Koordinati-onen der Planung und der Aufstellung zentraler Rahmenrichtlinien sicherzustellen.

In diesem Modell sind die Dienstleistungszentren »Unternehmen« in einer Verwaltung, die Leistungen zu Marktpreisen nach innen und nach außen anbieten.

Das Dienstleistungszentrum ist charakterisiert durch Steuergrößen/Parameter wie

- ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Führung (z. B. Kontraktmanagement)
- ein festgelegtes, durch rationale Bezugsgrößen festgelegtes Budget (z. B. dezentralisierte Ressourcenverantwortung)
- eigene Ergebnisverantwortung (z. B. festgelegter Delegationsrahmen auch bezogen auf die politischen Gremien)
- eine Kosten- und Leistungsrechnung
- weitgehende organisations- und personalpolitische Selbstständigkeit
- Beeinflussbarkeit der relevanten Entscheidungsparameter.

Kontrakt-Management« (vgl. Modell Tilburg) ist die Grundlage, auf der sich Rat und Verwaltungsleitung über die zu erfüllenden Aufgaben und die hierfür zur Verfügung gestellten Finanzmittel einigen. Gegenstand dieser Absprachen sind outputorientierte Leistungsziele und die zur Erbringung dieser Leistungen erforderlichen Ressourcen. In diesem Rahmen kann der Verwaltungsmanager weitgehend selbstständig seine Verwaltungseinheit führen. Bei Problemen oder Fehlschlägen muss er allerdings auch die Verantwortung übernehmen (daher: Führung auf Zeit TVÖD § 14). Die Aufgabenteilung zwischen Rat und Verwaltung sieht dabei vor, dass der Rat über das »Was« entscheidet, während die Verwaltung das »Wie« regelt und umsetzt (MbO).

Mit der Dezentralisation der Verantwortung und dem Kontraktmanagement/MbO entstehen auch differenziertere Anforderungen an das Berichtswesen. In Anlehnung an das Modell Tilburg lassen sich vier Adressaten des Berichtswesens nennen:

- Berichtswesen Politik und Rat: Allgemeiner Leitlinienplan;
- Berichtswesen Rat und Verwaltungsleitung: Konzernhaushalt und Konzernbericht und Konzernjahresbericht;
- Berichtswesen Verwaltungsleitung und Leiter Fachdienst: Dienstpläne und Dienstbericht und Dienstjahresbericht;
- Berichtswesen Vorgesetzter und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter: Stellenbeschreibung, Zielvorgabe und Leistungsbewertung.

Ziele werden aus Richtzielen über Grob- hin zu Feinzielen aufgeschlüsselt und auf die unterste Ebene vorgegeben (Deduktionskette). Das Berichtswesen verläuft in umgekehrter Richtung von unten nach oben.

1. Der Vorgesetzte leitet die Ziele seiner Abteilung aus den Vorgaben seiner vorgesetzten Instanzen ab.
2. Der Mitarbeiter schlägt vor dem Hintergrund der Erfahrungen des eigenen Aufgabenbereiches Ziele vor.
3. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter werden die endgültigen Ziele abgestimmt.

4. Die für die Periode abgestimmten Ziele werden mit den Unternehmenszielen abgeglichen.
5. Periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der Zielerreichung.
6. Fortschreibung und ggf. Anpassung der Ziele.

Dieser Prozess läuft top down. Eine Ergänzung in umgekehrter Richtung ist denkbar (bottom up). In diesem Sinne empfiehlt das BMI: »Soweit ein Zielsystem nicht oder noch nicht vorhanden ist, können Ziele auch auf den verschiedenen Ebenen gebildet werden. Gerade in so genannten »kreativen Bereichen« ist ein umgekehrter Prozess üblich.« Und weiter heißt es: »Die Zielvereinbarung ist individuell auf die jeweiligen Arbeitsplatzanforderungen abgestimmt, d. h. Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug der vereinbarten Ziele richten sich nach den jeweiligen Anforderungen der Stelle.« Bis hierhin kann man dem BMI folgen. Doch was dann folgt, könnte falsch verstanden werden: »Die Zielvereinbarung umfasst aber nicht die Grundaufgaben (das »Was«), die jeder zu erbringen hat und die von der Grundbezahlung abgedeckt wird (s. o.), sondern das »Wie« der Aufgabenwahrnehmung. Auf eine Kurzformel gebracht: »Wir vereinbaren Ziele über das, wo wir besser werden wollen.« Als Ziele können quantitative oder qualitative individuelle, zeitliche und verhaltensorientierte Ziele vereinbart werden!«⁵ Auf soviel Beliebigkeit sollte man sich nicht einlassen.

2. Die Führungskonzeption muss stimmen

Ohne die oben aufgezeigten organisatorischen Voraussetzungen, wird das Führen über Ziele Stückwerk bleiben. Denn die strategische Ausrichtung auf ein Zielsystem zwingt die Leitung dazu, Prioritäten zu setzen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Das bedeutet nicht, dass dieser Weg auch ohne diese organisatorischen Voraussetzungen möglich ist. Es ist aber bestenfalls die zweitbeste Lösung. Dabei sollte nicht die Gefahr übersehen werden, dass z. B. Ziele gesetzt bzw. vereinbart werden, ohne dass die entsprechenden Mittel dazu bereitgestellt werden. Viele Verwaltungen können z. B. nur begrenzt ihren Auftrag (»Was«) wahrnehmen, da es an einer »adäquaten Mindestausstattung fehlt. In diesen Fällen beschränkt sich der Einsatz (z. B. Lebensmittelüberwachung, Gesundheitsämter) auf Stichproben und auf das Prinzip »hoffen«, - es darf nichts Außergewöhnliches passieren.

Ziele vereinbaren und Ziele setzen bedeutet eine andere Art der Führung und führt zu einem anderen Rollenbild und Rollenverständnis der Führung. Die Führungskraft ist jetzt nicht mehr der »Besserwisser«, der Mann/die Frau für schwierige Fälle, sondern sie ist jetzt Impulsgeber, Coach, Koordinator. Die eigene Sachbearbeitung tritt in den Hintergrund zu Gunsten dieser Funktionen. Begriffe wie lean management, Generalisten und Spezialistenhierarchie, Abbau von Hierarchieebenen u. a. stehen für diese Entwicklung. Schaut man indes in die aktuellen Stellenbeschreibungen von Führungskräften, dann ist der Teil »Sachbearbeitung« oder der vage Hinweis »Verantwortlich für ... « meist klarer ausgeführt, als das, wofür die Führung eigentlich bezahlt werden. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass viele Führungskräfte in der täglichen Routine durch das Tagesgeschäft und die »Sachbearbeitung« abgelenkt werden und so ihre eigentlichen Führungsaufgaben nicht wahrnehmen.

⁵ BMI, Leitfaden, s. o., S. 8.

Eine Führungskonzeption hat auch etwas mit den Werten, Normen und Einstellungen zu tun. Hierauf wirken u. a. auch die Leitbilder der Zusammenarbeit und die Leitbilder Führung. Viele Verwaltungen haben hieran mit erheblichem Aufwand in den letzten Jahren gearbeitet. Einigen Verwaltungen ist es gelungen, diese Leitbilder auch in den Verwaltungsalltag hincinzutragen. In anderen Verwaltungen ist dieses wichtige Führungsinstrument zu einem Aktenvorgang geworden. Diese Leitbilder stellen einen Fundus an Verhaltenszielen dar. Wo sie gepflegt und weiterentwickelt wurden, ist für Zielvereinbarungsgespräche ein direkter Zugang für Gestaltungs- und Verhaltensziele gegeben.

3. Stärken und Schwächeanalyse der Beurteilungsverfahren

»Bei der Einführung von Leistungsbewertungsverfahren«, so der BMI, »ist schließlich das Verhältnis der Leistungsbewertung zu dem bisherigen Beurteilungssystem zu klären. Aufgabe der dienstlichen Beurteilung ist es, Leistung, Verhalten und Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfassen.«⁶ Der Standard angewandter Beurteilungsverfahren ist weit gefächert. Es kann auf keinen Fall davon ausgegangen werden, dass die angewandten Verfahren zwischen einer

- »Leistungsbeurteilung für die in der Vergangenheit erbrachte Leistung und
- Befähigungsbeurteilung für die Eignung im Hinblick auf zukünftige Aufgaben und Möglichkeiten zur weiteren beruflichen Entwicklung«⁷ unterscheiden.

Beurteilungen haben in der Verwaltung Tradition. Allerdings werden und wurden nicht in allen Verwaltungen – vor allem im kommunalen Bereich – alle drei Statusgruppen (Beamten, Angestellte, Arbeiter) gleichermaßen beurteilt. In vielen Verwaltungen wurden Arbeiter und Angestellte von der Regel- Beurteilung ausgenommen. In den letzten Jahren setzte sich vermehrt die Auffassung gegen deutlich erkennbare Widerstände durch, dass in Funktionsbereichen, in denen Angestellte und Beamte gleiche Funktionen wahrnehmen, es keinen Sinn macht, eine Gruppe von der Regelbeurteilung auszunehmen. Beurteilungen im Bereich der Statusgruppe Arbeiter waren dagegen die Ausnahme.

In den letzten Jahren wurden die Beurteilungsinstrumente in einigen Verwaltungen auf einen hohen Standard gebracht. Die Entwicklung der Beurteilungsinstrumente geht von den offenen Verfahren, zu den halb standardisierten über die standardisierten bis hin zu den normorientierten Verfahren. Verwaltungen, die bereits auf ein normorientiertes Beurteilungsverfahren zurückgreifen können, haben gute Voraussetzungen für die systematische Leistungsbewertung geschaffen.

Bei der Mitarbeiterbeurteilung handelt es sich um ein Instrument zur systematischen Erfassung von Leistungspotenzialen (vgl. Verwendungsbeurteilung) und/oder der Bewertung erbrachter Leistungen (vgl. Leistungsbewertung) von unterstellten Mitarbeitern durch den Vorgesetzten. Die Mitarbeiterbeurteilung erfolgt – im Gegensatz zur Vorgesetztenbeurteilung – top down.

Unterschieden werden dabei zwei Beurteilungsdimensionen:

a) Dimension Verwendungs- bzw. Potenzialbeurteilung

Bewertung des Ausprägungsgrades von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen (ggf. auch Persönlichkeitsmerkma-

len) eines bzw. einer Beschäftigten, die für die Personalsteuerung (z. B. horizontale und/oder vertikale Verwendungsabfolge) sowie für die berufliche Entwicklung (z. B. Karriereentwicklung, Personalentwicklung) von Bedeutung sind.

Die charakteristischen Merkmale der Potenzialbeurteilung (PB) sind:

- Der Akzent der PB liegt auf dem Können.
- Die PB ist eine Inventur, um Entwicklungspotenziale zu dokumentieren und zu beeinflussen.
- PB ist Teil der Personalentwicklung und ist die Grundlage eines optimalen Personaleinsatzes.
- Zu Beginn eines Berufsweges wird häufiger beurteilt.
- Bei der PB gibt es keine zusammenfassende Bewertung: Ziel ist das Eignungs- bzw. Befähigungsprofil.
- PB identifiziert die Stärken und Schwächen der Beschäftigten.
- PB ist Grundlage für Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen.
- PB baut auf korrespondierende Anforderungsmerkmale (Stellenbezug).
- PB setzt auf Coaching und Platzierung.

b) Dimension Leistungsbewertung

Instrument zur systematischen Erfassung der dienstlichen Tätigkeit (SOLL – Vorgabe) sowie zur Bewertung der Arbeitsergebnisse (IST). Unterschieden wird in der Praxis zwischen einer merkmalarientierten bzw. in eine ziel- und ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung.

Die charakteristischen Merkmale der Leistungsbewertung (LB) sind:

- Die LB ist das Resultat aus Können, Wollen und Dürfen
- LB ist das Führungsinstrument, um Leistungsvorgaben und Leistungsergebnis auszusteuern.
- LB zielt auf das in einem Zeitraum erbrachte Ergebnis.
- Die LB ist im Trend rückwärts gewandt. Sie ist eine Inventur: »So ist es gelaufen!«
- Die LB dokumentiert das im Zeitintervall erreichte Ergebnis (IST)
- Die LB vergleicht das IST mit der Vorgabe (SOLL)
- Die LB baut auf Mess- und Schätzverfahren
- Die LB setzt auf Standards und ist im Trend auf eine Normalverteilung hin ausgerichtet
- Die LB zielt auf eine abschließende Gesamtbewertung, die meist in einer Gesamtnote zusammengefasst wird.

Als Bewertungsmerkmale der Leistungsbeurteilung werden genannt:

- 1.1 Qualität der Arbeitsleistung
- 1.2 Quantität der Arbeitsleistung
- 1.3 Arbeitsweise
- 1.4 Wirtschaftliches Denken
- 1.5 Qualitätsorientierung
- 1.6 Veränderungsbereitschaft
- 1.7 Leistungs-/Dienstleistungsverhalten gegenüber
 - a. Bürger/innen
 - b. Mitarbeiter/-innen
- 1.8 Leistungsbereitschaft
 - a. Einsatzfreude, Engagement
 - b. Bereitschaft zur Weiterbildung
 - c. Bereitschaft zur Übernahme von Sonderaufgaben

⁶ Ebenda, S. 23.

⁷ Ebenda, S. 24.

1.9 Führungsleistung

- a. Verantwortung
- b. Verantwortungsbercitschaft für Arbeitsergebnisse und getroffene Entscheidungen
- c. Zielorientiertheit
- d. Delegation
- e. Koordination
- f. Mitarbeiterförderung
- g. Nachhaltiges und interdisziplinäres Denken und Handeln

Eine Analyse vorhandener Beurteilungsinstrumente zeigt, dass sich die Zahl und der Inhalt der Bewertungsmerkmale bei Systemen der Leistungsbewertung auf eine überschaubare Zahl beschränken. Dagegen ist das Spektrum der Merkmale bei der Potenzial- bzw. Befähigungsbeurteilung weitaus vielschichtiger. Hierzu ein – traditioneller – Merkmalkatalog aus einem Beurteilungsverfahren:

- Auffassungsfähigkeit
- Denkfähigkeit
- Urteilsfähigkeit
- Entschlussfähigkeit
- Ausdrucksfähigkeit schriftlich
- Ausdrucksfähigkeit mündlich
- Verhandlungsgeschick
- Planungsgeschick
- Organisationsgeschick
- Einfallsreichtum,
- Gestaltungskraft
- Flexibilität
- Veränderungsbereitschaft

Im kommunalen Bereich orientieren sich viele neuere Systeme an vier Kompetenzbereichen, die von der KGSt empfohlen werden.⁸ Damit wird allerdings die Trennung von einer Leistungs- und Potenzialbeurteilung aufgehoben. Für eine systematische Leistungsbewertung sind diese Beurteilungsinstrumente nicht geeignet:

Persönliche Kompetenz

- Auffassungsgabe
- Innovationsfähigkeit und kreatives Denken
- Ausdrucksfähigkeit
- Belastbarkeit
- Leistungsbereitschaft
- Initiative
- Verhandlungsgeschick
- Aktive Kritikfähigkeit
- Passive Kritikfähigkeit

Fachliche Kompetenz

- Arbeitsqualität
- Effektivität
- Ergebnisorientierung

Soziale Kompetenz

- Serviceorientierung
- Teamorientierung und Kommunikationsfähigkeit

Führungskompetenz

- Steuerung
- Integration, Motivation
- Information
- Delegation

Unterschieden werden bei der Leistungsbewertung die Modifikationen⁹

- die merkmalerorientierte Leistungsbeurteilung und
- die ziel- und ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung (es handelt sich hierbei um das normorientierte Verfahren,

das auch in etwa der oben aufgezeigten Alternative 3: Kombination aus Ziel- und systematisierter Leistungsbewertung entspricht)

und bei der Potenzialbeurteilung die Modifikationen:

- Verfahren mit vorgegebenen Beurteilungsmerkmalen
- Verfahren mit einer alternativen Merkmalauswahl

Standardisierte Beurteilungsverfahren	
Verwendungs-/Potenzialbeurteilung	
Alternative A	Alternative B
Es werden die Beurteilungsmerkmale für einen Verwendungsbereich vorgegeben.	Aus einer Liste von Merkmalen können die für einen Verwendungsbereich typischen Merkmale ausgewählt werden.
Leistungsbewertung	
Alternative A: Merkmalorientiertes Verfahren	Alternative B: Ziel- und Ergebnisorientiertes Verfahren
Die erbrachte Leistung wird anhand von Merkmalen beschrieben und gemessen.	Es werden die Ziele bzw. erwarteten Ergebnisse vorgegeben und nach Ablauf einer Periode wird der Erfüllungsgrad gemessen.

Viele Beurteilungsverfahren, die eine Unterscheidung in den Leistungs- und in den Potenzial- bzw. Befähigungsteil treffen, lassen beide Teile in regelmäßigen Abständen in einer Beurteilung bewerten (Regelbeurteilung). Diese beiden Beurteilungsdimensionen (also Leistungsbewertung und Potenzialbewertung) sind dann in einem Formular zusammengefasst und werden in gleichen regelmäßigen Abständen erhoben.

Der Aufbau eines Beurteilungsinstrumentes weist in diesem Fall dann folgende Struktur auf:

- Erster Abschnitt: Allgemeiner Teil
- Zweiter Abschnitt: Leistungsteil
- Dritter Abschnitt: Potenzialteil
- Vierter Abschnitt: Analyseteil
- Fünfter Abschnitt: Bewertung und Empfehlung

Der erste Abschnitt zielt im Idealfall auf drei Aspekte:

- a. Grunddaten über den zu Beurteilenden, den Beurteiler und den Arbeitsplatz.
- Name, Vorname
- Liegt eine Schwerbehinderung vor? In welchen Merkmalbereichen wirkt sie sich aus?
- Funktionsbezeichnung
- Organisationseinheit, FB, Stellen-Nummer, Besoldungs-Gruppe, Stellenwert
- Beurteilungszeitraum
- Beurteilungsanlass
- Zeitlicher Umfang der Tätigkeit: Teilzeit, Freistellungen, etc.
- Hinweise über den Beurteiler: Seit wann unerstellt, Kontaktdichte etc.
- Beurteilungsgrundlagen: Regelmäßige Mitarbeitergespräche z. B. Aspekt: Förderungs- und Entwicklungsgespräche; regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche

⁸ Stadtverwaltung Köln, Richtlinie für die dienstliche Beurteilung der Angestellten und Beamtinnen und Beamten der Stadtverwaltung Köln vom 1. 11. 2002.

⁹ Meixner, H. E. Vision 200, Bonn, 1995, S. 199 ff.

- Zusätzliche Tätigkeiten z. B. in Projektgruppen, als Ausbilderin etc.
- b. Entwicklungsbezogene Daten der zu Beurteilenden
 - Besondere Interessensbereiche
 - Besondere Befähigungen
 - Besonderes Engagement, das über den Arbeitsplatz hinausgeht
- c. Tätigkeitsbezogene Daten der zu Beurteilenden
 - Kurzbeschreibung der Tätigkeit im Beurteilungszeitraum
 - Abgleich Stellenbeschreibung (SOLL) und der tatsächlich ausgeführten Tätigkeiten im Beurteilungszeitraum (IST)
 - Was gehört auf den Arbeitsplatz?
 - Gewichtung der Tätigkeiten
 - Tätigkeitsstruktur
 - Was sollte getan werden?
 - Was wurde tatsächlich getan?

Vor allem der Teil c kommt in der Beurteilungspraxis häufig zu kurz. Dabei handelt es sich gerade hier um die Grundlage einer Beurteilung. Wer Zeiträume von zwei bzw. drei Jahren zu beobachten und anschließend zu bewerten hat, wird diese Zeitstrecke wohl kaum ohne Mühen überschauen können. Entscheidend im Interaktionsfeld einer Beurteilung kann es sein, die eigene Sicht mit der Sicht des Partners abzugleichen. So ein Feedback – Prozess muss organisiert werden. Das gelingt, indem Beurteiler und zu Beurteilender ihre Sichtweisen kommunizieren. Bezogen auf die Grunddaten einer Beurteilung, nämlich die Frage: »Was haben sie im Beurteilungszeitraum wie gemacht?« bzw. »Das habe ich im Beurteilungszeitraum auf folgende Weise erledigt!« kann bereits im Vorfeld der Bewertung ein wichtiger Schritt hin zur Objektivität und damit auch Akzeptanz gesetzt werden.

Eine weitere Schwachstelle zeigt sich bei diesen aus einem Leistungs- und Befähigungsteil kombinierten Beurteilungsförmular: Viele Beurteiler differenzieren gedanklich nicht in die Vorgabe des Leistungs- und des Potenzialteils. Im Leistungsteil geht es ausschließlich um die tatsächlich erbrachte (IST) Leistung im Vergleich mit dem geforderten SOLL Leistungsverhalten. Die Verwendungsbeurteilung beschränkt sich auf Aussagen zu dem Können.

Ob sich diese Differenzierung auch in der Praxis sinnvoll umsetzen lässt, wird kontrovers diskutiert. Vieles hängt dabei von den Rahmenbedingungen und von dem Beurteilungsumfeld ab.

Hierzu ein Beispiel:

Eine Oberinspektorin, 32 Jahre alt, betreut seit gut acht Jahren den Bauausschuss einer Gemeinde. Seit 3 Jahren bemüht sie sich um eine andere Tätigkeit. Auch ihre unmittelbare Leitungskraft befürwortet, dem Fürsorgegebot verpflichtet, diesen Wechsel. Das Personalamt ist bemüht, doch es vertröstet: »Wir finden keinen Ersatz für sie!« Denn neben der fachlichen Qualifikation muss bei einem potenziellen Bewerber auch die Bereitschaft hinzukommen, Dienst zu ungünstigen Zeiten in Kauf zu nehmen.

Einen adäquaten Ersatz für diese umsichtige, gewissenhafte, verschwigene und äußerst kompetente Frau zu finden, ist in der Tat nahezu unmöglich. Wer so gute Arbeit macht, fleißig und zügig die Protokolle abfasst und abarbeitet, absolut zuverlässig auf dem Arbeitsplatz ist sowie die erforderliche Rhetorik und Verhandlungstechniken gut beherrscht, macht sich einfach unentbehrlich. Für die Personalsteuerung zeigte sich kein besonders dringlicher Handlungsbedarf: »Wir werden mal sehen, was sich machen lässt!« Insgesamt aber sah man vordringlichere Herausforderungen, die es unmittelbar zu lösen galt.

Es dauerte ein weiteres Jahr, und der Virus der inneren Kündigung begann bei der Oberinspektorin zu nagen. Die Leistung fiel ab, nicht gekannte Ausfallzeiten häuften sich, erste Klagen kamen auf. Das löste zunächst Irritationen, später Handlungsbedarf aus, nicht zuletzt auch deswegen, weil bei den häufigeren Ausfällen nunmehr vermehrt nach Vertretungs-Ersatz gesucht werden musste. Es lief nicht mehr rund.

Eine Vermutung steht im Raum: Wahrscheinlich leidet die umsichtige Kollegin nicht am »Altersverschleiß«, wohl aber hat ihre Leistungsbereitschaft (Wollen und Dürfen) Schaden genommen. Das Ergebnis in einer Beurteilung müsste wie folgt aussehen: Die Leistung stimmt nicht mehr. Daher müsste die Bewertung im Leistungsteil zu einer entsprechenden Herabstufung führen. Dagegen werden die Potenziale wie etwa Überzeugungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Planungsvermögen etc. nach wie vor auf einem hohen Niveau vorhanden sein. Sie werden nur nicht mehr verwaltungsorientiert aktiviert und eingesetzt. Die Konsequenz in den Bewertungen des Potenzialteils müsste somit nach wie vor auf einem hohen Niveau liegen.

Bei einer klaren Differenzierung in eine Leistungs- und in eine Potenzialbeurteilung sieht die Bewertung anders aus: Dann wäre im Leistungsteil der Beurteilung eine deutliches Minus auszumachen, während gleichzeitig deutlich erkennbar die nicht genutzten Befähigungen herausgestellt werden. Die Botschaft einer solchen Beurteilung ist unmissverständlich: Es besteht ein dringender Handlungsbedarf für die Personalentwicklung. Offensichtlich hat die Verwendungsplanung versagt und erst an zweiter Stelle die Beurteilte. Mit dieser Beurteilung werden die unmittelbare Führung, die mittelbare Führung und die Personalpolitik des Hauses beurteilt. Aber wer will das schon?

Ohnehin muss man die Frage stellen, ob es überhaupt Sinn macht, Potenziale in einer Gesamtnote darzustellen.

Anders als bei dem Leistungsteil wird heute in vielen Beurteilungssystemen eine Gesamtnote im Bereich der Potenzialbeurteilung als wenig sinnvoll angesehen. Hier kommt es auf das Profil an. So kann beispielsweise das Potenzialkriterium: »Genauigkeit/Wahrhaftigkeit der Arbeit« im Funktionsbereich »Kasse« unerlässlich sein, im Arbeitsbereich »Öffentlichkeit« könnte es sich dagegen als eher hinderlich herausstellen. Ein zu hoher Ausprägungsgrad in einem Merkmal kann sich in bestimmten Tätigkeitsbereichen als nachteilig erweisen.

Während sich der Leistungsaspekt (Leistungsbewertung) durchaus sinnvoll in einer Gesamtnote ausdrücken lässt, kommt es bei der Potenzialbeurteilung auf das Profil an: Der Ausprägungsgrad jedes einzelnen Merkmals ist ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg in einer bestimmten Funktion.

Mit einer Differenzierung in die beiden Beurteilungskategorien können unangenehme Wahrheiten transparenter werden. Die Konfliktlinien sind dabei erkennbar. Ohne Ehrlichkeit im Umgang funktioniert das System allerdings nicht. Das beginnt mit Kleinigkeiten: Wer als Zweitbeurteiler diese Diskrepanz sieht, könnte die Diskussion – und damit die Herausforderung – mit dem Hinweis an den Erstbeurteiler verkürzen: »Sie werden dafür bezahlt, die Frau trotz dieser Umstände zu motivieren. Sie versagen als Führungskraft! Es gelingt ihnen offensichtlich nicht, diese Potenziale für die Verwaltung zu erschließen! Sie haben als Führungskraft versagt!« Dieses harte und unvorteilhafte Urteil hört man sich als Erstbeurteiler »schlechtestenfalls« einmal an. In der

nächsten Regelbeurteilung pendeln sich Leistungsbewertung und Potenzialbeurteilung auf die Gegebenheiten ein. Und so sieht auch häufig die Praxis aus: Statistische Analysen weisen regelmäßig auf einen Gleichklang zwischen Potenzialteil und Leistungsbewertung hin. Die Möglichkeiten werden somit in der Praxis nicht genutzt.

4. Angewandte Verfahren der Leistungsbeurteilung und die systematische Leistungsbewertung

Interessant für die systematische Leistungsbewertung sind hier vor allem die beiden Modifikationen der Leistungsbewertung.

Die **merkmalsorientierte Leistungsbeurteilung** (vgl. Alternative A) sieht im ersten Teil der Beurteilung eine Aufgabenbeschreibung vor. Anspruchsvollere Verfahren setzen an dieser Stelle einen deutlichen Akzent: Die im Beurteilungszeitraum tatsächlich wahrgenommenen Tätigkeiten sollen an dieser Stelle aufgeführt werden. Das setzt in der Regel ein Vorgespräch mit dem zu Beurteilenden voraus. Diese Selbstverständlichkeit ist in der Beurteilungspraxis allerdings in vielen Verwaltungen nicht üblich. Diese erkannte Fehlentwicklung war auch ein Grund, das Jahres- bzw. Mitarbeitergespräch einzuführen. Das Beurteilungsformular für ein merkmalsorientiertes Verfahren weist folgende Aspekte auf:

Familienname, Vorname	Geb. Datum	Ber./EG	Schwer- beurteilung
Amte- bzw. Dienst- bezeichnung	Funktion	Fach- Bereich	dort tätig seit
Teil A Aufgabenbeschreibung			
Beschreibung der Tätigkeit - Kurzbeschreibung der Tätigkeit im Beurteilungszeitraum - Abgleich Stellenbeschreibung (SOLL) und der tatsächlich ausgeführten Tätigkeiten im Beurteilungszeitraum (IST) - Was gehört auf den Arbeitsplatz - Gewichtung der Tätigkeiten - Tätigkeitsstruktur - Was sollte getan werden? - Was wurde tatsächlich getan			
Teil B Bewertung der Merkmale			
Arbeitsmenge, Arbeitsweise, Eigenständigkeit, Zusammenarbeit: Zusammenarbeit innerhalb des eigenen Bereichs, Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, Zusammenarbeit über den eigenen Bereich hinaus; bürgerfreundliches Verhalten;			
Arbeitsplätze (Beachten von Vorschriften, Zweckmäßigkeit des Handelns; Beachten von Zusammenhängen und Prioritäten; Termingerechtigkeit; Formgerechtigkeit; Wirtschaftlichkeit; Gestaltungsspielraum); Führungsverhalten (Organisation; Information; Förderung der Selbstständigkeit; Anleitung und Aufsicht; Motivierung; Konfliktbereinigung; Förderung);			
Teil C Gesamtbewertung			

Die zielorientierte Leistungsbeurteilung erfordert einen hohen kommunikativen Einsatz von Führung und Beschäftigten. Charakteristika dieser Verfahrensmodifikationen sind

Phase 1: Mit Beginn des Beurteilungszeitraumes (also nicht im Nachhinein) wird die SOLL-Vorgabe gemeinsam besprochen und entwickelt: »Was wird wie und in welchem Umfang erwartet?«

Phase 2: Während des Zeitintervalls, in der das SOLL angestrebt wird, werden Meilensteine festgelegt, um ggf. notwendige Korrekturen anzusteuern. Hier gilt: Begleiten, beraten, korrigieren, ermuntern, aussteuern.

Phase 3: Am Ende des Beurteilungszeitraumes steht die Erfassung des IST-Ergebnisses. Im gemeinsamen Gespräch wird analysiert, was ist in dem Zeitintervall tatsächlich wie erreicht wurde.

Phase 4: Dem erfassten IST-Stand wird das intendierte SOLL gegenübergestellt: SOLL-IST-Vergleich: »Was sollte, was ist wie erreicht worden?«

Phase 5: Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich die Abweichungen feststellen. Abweichungsanalyse: Hintergründe und Ursachen analysieren

Phase 6: Die Leistung wird bewertet und Maßnahmen aus dem SOLL-IST-Vergleich werden abgeleitet.

Phase 7: Die Ergebnisse der Bewertung werden in einem gemeinsamen Gespräch erörtert.

Die ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Leistungsbewertung setzt somit auf vier Beurteilungsgesprächen in einer Bewertungsphase. Das erscheint zunächst viel, ist aber aus der Führungskonzeption heraus zu verstehen: Sachbearbeitende Tätigkeiten und sachnahe Tätigkeiten entfallen für die Führung. Die Führung konzentriert sich stattdessen auf ihre Kernaufgaben, bezogen auf den Managementzyklus sind diese Zielvereinbarung und die Kontrolle i. S. eines Controllings. Die anderen Phasen des Managementkreises, also die konkrete Planung, Organisation und Durchführung bleibt den Beschäftigten überlassen. Das entlastet die Führung. In dieser Kultur steht auch – um ein aktuelles Beispiel aus der Praxis zu nennen – die Vertrauensarbeitszeit. Sie verzichtet auf die Zeitkontrolle und setzt stattdessen auf Servicezeiten, Funktionszeiten und auf das in einer definierten Zeiteinheit zu erledigende Produkt.

Die vier Phasen der Beurteilungsgespräche sind:

1. Beurteilungsgespräch zur Vereinbarung von qualitativen, quantitativen und Verhaltens- Standards zu Beginn einer meist mehrjährigen Beurteilungsperiode.
2. Beurteilungsgespräch als »Meilenstein-Gespräch« nach Ablauf eines Jahres im Beurteilungszeitraum.
3. Beurteilungsgespräch zur Vorbereitung und Abstimmung der anstehenden Beurteilung.
4. Beurteilungsgespräch zur Eröffnung der Beurteilungsergebnisse.

Einige Verwaltungen setzen für das Entwickeln der SOLL-Vorgaben (Ziff. 1) auf das Statusgespräch.

Grundlage des Statusgesprächs ist die Stellenbeschreibung. Die Stellenbeschreibung weist in der Regel die Ziele, Aufgaben und Tätigkeiten aus, die auf einer Stelle wahrzunehmen sind. Dabei ist der Rahmen meist weiter gesteckt als die tatsächlich wahrgenommenen Aufgaben. Mitunter kommen Sonderaufträge (Projektgruppen, Ratsanfragen, Vertretungen u. Ä.) hinzu. Der organisatorische Wandel erzwingt heute einen flexiblen und ständig zu aktualisierenden Aufgabenzuschnitt in nahezu allen Teams. Das erfordert auf Seiten der Führungskraft, die Aufgabenbereiche ständig zu überprüfen, Prioritäten neu zu setzen und den Zuschnitt der Aufgabenbereiche bezogen auf Qualität der Aufgabenerfüllung, der Quantität und der Arbeitsweisen zu hinterfragen.

1. Schritt: Kurzbeschreibung der Tätigkeit (Schwerpunkte)

- Ist die Stellenbeschreibung aktuell?
- Trifft die Beschreibung das, was getan werden muss?
- Was wird tatsächlich getan?
- Was sollte getan werden? (Was muss unbedingt getan werden, was kann zunächst einmal entfallen ... Prioritäten setzen!)
- Wie wird es getan?
- Wie sollte es getan werden? Hier können die Merkmale der Beurteilung als Diskussionsgrundlage herangezogen werden
- Was kann auf Grund der zeitlichen und sachlichen Ressourcen getan werden? (In diesem Kontext geht es um den Auslastungsgrad)
- Wo liegen die Prioritäten des Teams bzw. des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin?

2. Schritt: Analyse der Aufgaben- und Belastungsstruktur

Der Schwierigkeitsgrad eines Arbeitsplatzes ist neben den Mengenaspekten entscheidend für die Belastung und Beanspruchung eines Arbeitsplatzes.

3. Schritt: Konkrete Leistungsvorgaben für einen definierten Zeitraum (z. B. ein Jahr) entwickeln (Soll-Vorgabe)

Bewertet wird die Leistung. Das setzt eine allgemeine und individuelle Vorgabe des SOLL voraus.

Diese SOLL-Vorgabe orientiert sich im Detail an den Merkmalen der Leistungsbeurteilung.

Führungskraft, Team und Mitarbeiterin und Mitarbeiter stimmen in der Teambesprechung bzw. im Statusgespräch ab, was unter diesen Merkmalen bezogen auf diesen Arbeitsplatz zu verstehen ist.

Dabei geht es im Einzelnen

- um die Klärung und Verständigung der Begriffe:
Was versteht die Führung, der Mitarbeiter unter den oben aufgezeigten Begriff Qualität ..., Quantität ...
Welche Erwartungen, Normen und Standards leiten sich auf der Grundlage dieser Begriffe für diesen Arbeitsplatz ab?
- um die Gewichtung innerhalb des Begriffes
Wie kann der Erfüllungsgrad des Zieles/Begriffes gemessen werden?
Was steht für eine gute Leistung?
Welche Differenzierungsmöglichkeiten sind sinnvoll, realistisch? ...
- um die Beschreibung von Einzelaktionen
Welche Verhaltensweisen spiegeln Begriff und Bewertung wider ...

4. Schritt: Analyse des persönlichen Leistungsverhaltens (IST-Analyse)

Das Statusgespräch hat ein Ziel: Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin soll erkennen, was von ihm bzw. was von ihr erwartet wird. Damit erhalten die Beschäftigten eine Orientierung. Sie können ihr Verhalten diesen Erwartungen entsprechend ausrichten.

Die auf das Statusgespräch folgenden Meilensteingespräche dienen der Navigation. Führungskraft und Beschäftigte klären, ob und wie die Abstimmungen eingehalten werden und ob ggf. auf Grund der Entwicklung Ziele zu präzisieren sind. Das Ergebnis des Statusgesprächs wird dokumentiert.

Mit der zielorientierten Leistungsbeurteilung sind wichtige Voraussetzungen für eine systematische Leistungsbewertung

gegeben. Hier bedarf es nur noch weniger zu ergänzender Akzente.

5. Stärken und Schwächeanalyse Mitarbeitergespräch

Bei einem Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein periodisch, in festgelegten Zyklen stattfindendes Gespräch auf der Grundlage

- eines Instrumentes (vgl. Leitlinie des MG, Formular für Gesprächsnotizen, Dokumentationsformulare), in dem der inhaltliche Gestaltungsrahmen festgelegt ist.
- eines geregelten Ablaufs und feststehender Regeln (z. B. Unmittelbarkeit der Führung, Vorgabe der Gesprächsintention und des inhaltlichen Rahmens, Vier-Augen-Gespräch, Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit, etc.)
- zwischen zwei gleichberechtigten Interaktionspartnern unterschiedlicher hierarchischer Ebenen (Führungskraft mit einem direkt zugeordneten Mitarbeiter).

Ziele, inhaltlicher Gestaltungsrahmen, Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindestrahmen) und Häufigkeit (z. B. einmal im Jahr) der Gespräche sind vorgegeben.

Viele Verwaltungen haben diese Gesprächsform eingeführt, um die Beziehung zwischen Führung und Beschäftigten zu verbessern. Dahinter steht die Erkenntnis, dass zu viel übereinander und zu wenig miteinander geredet wird. Hieraus können sich Friktionen ergeben, die sich nachteilig auf den Arbeitsablauf auswirken.

Inhaltlich geht es bei diesem Gespräch um Verhaltensziele und Entwicklungsziele.

a) Verhaltensziele

Es ist nicht einfach, die Verhaltensziele von den Sachzielen in dem Mitarbeitergespräch (MG) voneinander getrennt zu halten. Beides hängt eben sehr eng miteinander zusammen. Bei den Verhaltenszielen geht es um das WIE. Z. B. wehrt ein Mitarbeiter zusätzliche Arbeiten meist mit dem Hinweis ab: »Immer soll ich das machen! Die anderen können auch mal ran!« Wer sich auf dieses Argument einlässt, ist schon bald bei den Sachzielen, und von diesem Stand aus ist der Weg hin zur konkreten Zielvereinbarung nur noch ein kurzer Schritt. Gewollt ist dagegen, gemeinsam Wege zu finden, wie man die Aufgaben so verteilen kann, dass beide - Führung und Mitarbeiter - ein hohes Maß an Zufriedenheit entwickeln können bzw. Vorurteile bzw. falsche Einschätzung abzubauen. Nicht, die Sachziele, sondern die Gestaltungs- und Verhaltensziele stehen unter dieser Überschrift.

b) Entwicklungsziele

Fördern wird häufig von den Mitarbeitern als »Beförderung« missverstanden. In diesem Teil geht es um Stärken und Schwächen und um Wege, wie sich ein Mitarbeiter am besten entfalten kann. Stärken und Schwächen zu erkennen und gezielt an einer Weiterentwicklung zu arbeiten, ist in diesem Segment des MG's gefordert.

Nehmen wir ein Beispiel: In einer Verwaltung kommt es bei der Sozialhilfe immer wieder zu Beschwerden über einen Sachbearbeiter. Der Ton des Sachbearbeiters sei unangemessen, er sei stur, ruppig und unfreundlich. Ziel in diesem Mitarbeitergespräch ist es, bei diesem Mitarbeiter ein Fortbildungsbedürfnis auszulösen. Hierzu braucht man Ruhe, Gelassenheit und eine entspannte Atmosphäre.